

A Gestão Estratégica da Administração 4

 Editora
Atena

Ano 2018

Atena Editora

A Gestão Estratégica da Administração

4

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393 A gestão estratégica na administração 4 [recurso eletrônico] /
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,
2018.
7.569 kbytes – (Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-10-9

DOI 10.22533/at.ed.109283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.
II. Série.

CDD 658.4

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A CONTABILIDADE E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS DA COMARCA DE RESENDE/RJ	
<i>Cleidinei Augusto da Silva</i> <i>Alex de Araújo Pimenta</i> <i>Beatriz de Moura Nogueira</i> <i>Cristiane Soares da Silva</i> <i>Paula Josias da Silva Sousa</i>	
CAPÍTULO 2	18
A RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO: TEORIAS E FATORES RELACIONADOS À DECISÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO INVESTIMENTO EM AÇÕES ORDINÁRIAS E PREFERENCIAIS	
<i>Vinícius da Silva Matos</i> <i>Edson Vinícius Pontes Bastos</i>	
CAPÍTULO 3	39
ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E TEORIA ATOR-REDE: CONVERGÊNCIAS E EMBATES ENTRE VISÕES INTERACIONISTAS	
<i>Gustavo Mendonça Ferratti</i> <i>Augusto Squarsado Ferreira</i> <i>Mário Sacomano Neto</i>	
CAPÍTULO 4	57
CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN	
<i>Pedro Paulo Donato</i> <i>Leandro Aparecido da Silva</i> <i>Tiago Douglas Cavalcante Carneiro</i> <i>Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha Bezerra</i> <i>Pablo Phorlan Pereira de Araújo</i>	
CAPÍTULO 5	70
DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS EM UMA CANTINA ESCOLAR: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIAS	
<i>Jéssica Moreira Rocha</i> <i>Victor Lopes Millard</i> <i>Luiz Bandeira de Mello Braga</i>	
CAPÍTULO 6	82
EFICIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL RESULTANTES DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NOS ESTADOS E REGIÕES BRASILEIRAS	
<i>Nelson Guilherme Machado Pinto</i> <i>Daniel Arruda Coronel</i> <i>Reisoli Bender Filho</i>	
CAPÍTULO 7	102
ESTRATÉGIAS E POSTURAS ESTRATÉGICAS ENTRE IES PÚBLICA E PRIVADA EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS SIMILARES	
<i>Rodrigo Oliveira Miranda</i> <i>Lucas Gurgel Mota Saraiva</i>	

CAPÍTULO 8	125
FATORES INFLUENCIADORES NO FECHAMENTO DA EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA SKINGEN, DO GRUPO BOTICÁRIO	
<i>Adriana Queiroz Silva</i>	
CAPÍTULO 9	140
GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E COLETA SELETIVA: ANÁLISE DAS AÇÕES EM UM MUNICÍPIO FLUMINENSE	
<i>Gardênia Mendes de Assunção Santos</i>	
<i>Liana Cid Bácia</i>	
CAPÍTULO 10	154
IMPACTOS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA BENEFICIADA VIA SUBVENÇÃO ECONÔMICA.	
<i>Rafael Dantas de Oliveira</i>	
<i>Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira</i>	
CAPÍTULO 11	171
IS IT PRACTICAL OR PRACTICE? A STUDY ON THE CONSUMPTION BEHAVIOR OF COFFEE CAPSULES	
<i>Rodrigo Marçal Gandia</i>	
<i>Cassiano de Andrade Ferreira</i>	
<i>Elisa Reis Guimarães</i>	
<i>Joel Yutaka Sugano</i>	
<i>Daniel Carvalho Rezende</i>	
CAPÍTULO 12	189
MÉTODOS ATIVOS DE ENSINO: CASO DE APLICAÇÃO DO CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL (CAV) COM ESTUDANTES DE EMPREENDEDORISMO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	
<i>Mauro Celio Araújo dos Reis</i>	
<i>Veruska Albuquerque Pacheco</i>	
<i>Sandson Barbosa Azevedo</i>	
CAPÍTULO 13	213
NOVOS PARADIGMAS PARA LRF: ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA E ADOÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	
<i>Silvio Broxado</i>	
CAPÍTULO 14	230
O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA TECNOLÓGICA	
<i>Rebeka Coelho de Almeida Alves</i>	
<i>Lucas dos Santos Costa</i>	
CAPÍTULO 15	242
OS IMPACTOS DO RECONHECIMENTO DO ARRENDAMENTO MERCANTIL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE AVIAÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA IFRS 16	
<i>Leandro Clayton de Oliveira</i>	
<i>Alessandro Pereira Alves</i>	
<i>Henrique Suathê Esteves</i>	
CAPÍTULO 16	262
POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS PNAE E PAA NA MERENDA ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BARRA	
<i>Thiago Chagas de Almeida</i>	
<i>Ivan Souza de Abreu</i>	
<i>Mauro Macedo Campos</i>	

CAPÍTULO 17	276
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO X SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CELG – MORRINHOS/GO <i>Lucivone Mª Peres de Castelo Branco</i> <i>Lais Milene Vaz Ribeiro</i> <i>Thaís Furtado Mendes</i>	
CAPÍTULO 18	291
RECEITA PÚBLICA TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE MIRACEMA/RJ: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS PRÓPRIOS <i>Jéssica Sardela Mota</i> <i>Wilton do Amaral André</i>	
CAPÍTULO 19	302
TRANSPORTE HIDROVIÁRIO NA AMAZÔNIA: O DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DO PORTO PÚBLICO DE PORTO VELHO <i>Artur Virgílio Simpson Martins</i> <i>Carlo Filipe Evangelista Raimundo</i> <i>Gilberto Laske</i> <i>Daiana Cavalcante Gomes</i> <i>Samuel dos Santos Junio</i>	
CAPÍTULO 20	310
USO DA FERRAMENTA PDCA PARA CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA <i>Mariângela Catelani Souza</i> <i>Aniele Bernardes dos Santos</i> <i>Bruna Grassetti Fonseca</i> <i>Elizangela Cristina Begido Caldeira</i> <i>Anderson Gustavo Penachiotti</i>	
SOBRE OS AUTORES	326

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA TECNOLÓGICA

Rebeka Coelho de Almeida Alves

UFRN

Natal – RN

Lucas dos Santos Costa

UFRN

Natal – RN

RESUMO: Diante da dificuldade de desenvolvimento estratégico, as organizações têm buscado novas metodologias, técnicas e ferramentas para o aprimoramento da gestão e aporte para o pensamento estratégico e seu posicionamento de mercado no longo prazo. Neste artigo busca-se desenvolver uma análise do planejamento estratégico de uma empresa júnior da UFRN através da aplicação da metodologia Balanced Scorecard, desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) para organizações que desejam integrar as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento com foco na visão de futuro de forma holística, bem como compreender o processo de amadurecimento de uma empresa júnior diante do uso da metodologia BSC. Foi utilizado um estudo qualitativo e análise documental para compreensão do objeto de estudo. Houve a consideração de questões como expectativa e satisfação dos usuários, comunicação e implementação da

ferramenta, acompanhamento e resultados enxergados, buscando comparar com o aporte teórico previamente esclarecido nas seções que seguem. Pode-se concluir que o presente artigo alcançou os objetivos exploratórios propostos que motivaram a pesquisa.

PALAVRAS CHAVE: Estratégia. Balanced Scorecard. Empresa Júnior.

ABSTRACT: Faced with the difficulty of strategic development, organizations have sought new methodologies, techniques and tools to improve management and contribute to strategic thinking and market positioning in the long run. In this article, we intend to develop an analysis of the strategic planning of a UFRN junior company through the application of the Balanced Scorecard methodology developed by Kaplan and Norton (1997) for organizations that wish to integrate financial perspectives, clients, internal processes and learning and growth with a holistic view of the future, as well as understanding the process of maturing a junior company in the face of the use of the BSC methodology. A qualitative study and documentary analysis had been used to understand the object of study. Consideration was given to questions such as user expectation and satisfaction, communication and implementation of the tool, monitoring and results, seeking to compare with the theoretical contribution previously clarified

in the sections that follow. It can be concluded that the present article reached the proposed exploratory objectives that motivated the research.

KEYWORDS: Strategy. Balanced Scorecard. Junior Enterprise.

11 INTRODUÇÃO

A aplicação de uma metodologia de Planejamento Estratégico deriva de uma série de fatores extra organizacionais que se alicerçam, em suma, às individualidades dos que compõem a organização. Formada por departamentos pluriculturais e com bases, na maior parte das vezes, excludentes, grande parte das organizações, independentemente da área e setor social que atua, sofre com o não alinhamento organizacional e a departamentalização, bem como com a falta de visão de futuro e missão comuns a todos. Neste sentido, é necessária a ampla disseminação e facilitação da implementação por meio de um método que consiga unir os ideais até então departamentalizados e quase sempre confrontantes, impedindo o bom desempenho e crescimento da organização.

O Balanced Scorecard (BSC) surge no final do século XX com bases que sugerem a aplicação do Planejamento Estratégico de forma integrada quanto aos departamentos e áreas não-afins da organização e alinhando gestão e estratégias nas mais variadas tipologias organizacionais. Atuante no longo prazo, o BSC ainda sofre por ser uma proposta metodológica cara e de difícil implementação e percepção de seus resultados no curto prazo às organizações que buscam desenvolvimento, e, portanto, são comumente desencorajadas nos ambientes empresariais de baixa maturidade organizacional.

Compreender o desenvolvimento histórico do planejamento estratégico pautado no Balanced Scorecard nas organizações de baixa maturidade organizacional se faz, portanto, relevante para desenvolver, em pesquisas e estudos futuros, novas metodologias que facilitem sua implementação em organizações como a do caso explorado. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo compreender o desenvolvimento da metodologia Balanced Scorecard em uma organização com baixo nível de maturidade e analisar, explorando documentos e entrevista, como se dá seu processo de implementação, dificuldades e resultados obtidos até o momento. As sessões que seguem têm função de facilitar a absorção do conhecimento acerca do tema para posterior análise ambiental com maior aporte teórico permeando desde o surgimento e bases levantadas por teóricos como Mintzberg no que diz respeito aos conceitos de planejamento e estratégia ao desenvolvimento de um ferramental metodológico de ampla comunicação como o BSC, criado por Kaplan e Norton, sendo esta metodologia a maior norteadora do presente trabalho.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Desde os primórdios da humanidade e nos mais variados campos do conhecimento é possível perceber o desenvolvimento do ato de planejar e do uso da estratégia. Para Mintzberg et al. (1998) a estratégia tem pelo menos cinco distintas definições (para não citar 10 ou mais segundo as escolas estratégicas). Neste sentido, é preciso compreender que estratégia é algo de difícil definição e unanimidade perante os mais renomados teóricos da administração. Contudo, uma associação é certa: estratégia e planejamento estão sempre vinculados um ao outro independente do ramo de estudo ou atuação a que se ligam. Não há, portanto, como aplicar o plano ou desenvolver um planejamento sem que este tenha ao menos um pilar estratégico em sua formulação.

Porter (1980 citado por NICOLAU, 2001) define estratégias competitivas como atitudes proativas ou reativas no intuito de estabelecer um posicionamento de mercado seguro, para que as organizações possam confrontar as forças competitivas externas que a ameaçam, sempre objetivando um maior retorno sobre o investimento, enquanto que para Kaplan e Norton (1997), a estratégia deve ser a unidade em visão holística da organização.

Neste estudo, será utilizado como base de análise, as definições derivadas por Kaplan e Norton (1997) através da metodologia desenvolvida (Balanced Scorecard), bem como suas perspectivas básicas, apresentadas nas próximas subseções. Como complemento teórico, buscando entender o panorama sociocultural da empresa júnior para melhor exploração da temática e futura análise de dados, será, também, abordada a perspectiva de formulação organizacional por e para estudantes.

2.1 *Balanced Scorecard*

Fomentado por Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard vem para desenvolver e elevar o patamar da estratégia no ambiente organizacional e, neste sentido, busca trazer uma nova realidade e perspectiva aos gestores das organizações que se propuserem a utilizar a metodologia. É clarividente, dada as circunstâncias das empresas na última década do século passado com o desenvolvimento da era da informação e aceleração digital do século XXI, a necessidade de uma difusão em grandes dimensões organizacionais das demais fases estratégicas que compõem um empreendimento.

Neste sentido, Kaplan e Norton instituem o desenvolvimento e alinhamento holístico organizacional, trazendo como pilares tão importantes quanto o financeiro, o desenvolvimento de Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Clientes para gestão. Para os autores, “o Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25). Neste sentido, o BSC busca instaurar uma comunicação clara com métricas e objetivos mensuráveis que sejam compreendidos por todos os colaboradores de uma organização. Quando pensado em fatores estratégicos como

Missão, Visão e Valores, o BSC busca estabelecer conexões da parte com o todo de forma que haja sinergia entre realidade e teoria, trazendo o desenvolvimento da compreensão holística da organização por cada parte colaboradora.

Outro fator de grande relevância organizacional para o BSC está voltado para o que tange a suscetibilidade da organização perante os fatores que impedem o desenvolvimento, são os Fatores Críticos de Sucesso organizacionais. Os Fatores Críticos de Sucesso são responsáveis por definir quais pontos são considerados gargalos organizacionais e podem vir a impedir seu desenvolvimento. Comumente tratados como questões de qualidade organizacionais, os gargalos são mais que meros pontos críticos internos. Os fatores críticos de sucesso devem ser levados ao patamar estratégico levando em consideração a teoria das restrições, que preconiza o alinhamento a partir das questões mais propensas à falha ou retração organizacional. Em suma, os Fatores críticos de sucesso são aqueles que podem reduzir ou cessar o desenvolvimento de demais fatores organizacionais e impedem o alcance dos resultados de metas para o atingir objetivos estratégicos.

Associados aos Fatores Críticos de Sucesso, estão a definição do mapa estratégico, englobando todas as perspectivas metodológicas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) de forma alinhada e fluida seguindo um sistema de gestão condizente com a realidade organizacional, e os KPIs ou indicadores de performance organizacional, que trabalham as métricas da organização para o atingimento dos objetivos. Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores ou vetores de desempenhos são indicadores de tendências (leading indicators) voltados para determinada área organizacional que, quando combinados corretamente, formam um Balanced Scorecard de excelência: um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 156).

Para uma boa formulação e implementação do BSC na organização, é importante entender a necessidade de estabelecer uma relação de causa e efeito entre os processos. Segundo Kaplan e Norton “O Balanced Scorecard deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única” (1997, p.169), devendo ser compreendido assim independentemente do número de indicadores atrelados ao processo de formação de cada uma de suas perspectivas organizacionais. O BSC é, antes de mais nada, uma metodologia holística e propulsora de uma visão uniforme dos resultados a serem obtidos em todos os níveis organizacionais.

2.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores financeiros como o Retorno sobre o Investimento (ROI, do inglês Return on Investment), Lucratividade e outros são responsáveis, em grande maioria, pela baixa adesão ao pensamento estratégico de

longo prazo. As organizações despendem grande parte do seu tempo para averiguar novas formas de reduzir custos através de cortes de gastos que têm retorno financeiro a curto prazo, mas que podem minar oportunidades em outras áreas organizacionais que deixaram de ser impulsionadas no longo prazo para atender a um único indicador financeiro.

Neste sentido, o BSC vem integrar as demais perspectivas organizacionais e conflui-las para análises financeiras de longo prazo, sendo esta, a última perspectiva a ser analisada, mas, não por isso, menos importante que as demais. A perspectiva financeira deve ser analisada em sentido decrescente e a longo prazo. Há a necessidade de desenvolvimento em cascata dos indicadores, que devem ser, na mesma medida, equivalentes para análises setoriais, mas que sejam equiparados para análises globais para que estejam condizentes com a metodologia do Balanced Scorecard. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24): as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências (lagging indicators) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil.

Neste sentido, é necessária a vinculação dos objetivos financeiros aos indicadores estratégicos da organização, que podem variar do crescimento à liquidação organizacional. De maneira simplificada, Kaplan e Norton (1997) definiram três etapas estratégicas para alinhamento financeiro: Crescimento, onde “serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 51) os principais objetivos globais desta fase; Sustentação, onde há o interesse na manutenção organizacional sem grandes escalas de crescimento e investimento e onde “a maioria das unidades de negócios na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.51); e, por fim, colheita, que é a estratégia mais utilizada pelas organizações com alto grau de maturidade organizacional e que não dependem de altos investimentos financeiros. “Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 52).

2.1.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente representa a fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e medidas para o êxito da empresa. A identificação dos fatores que são importantes para os clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores há, além da participação de mercado, a aquisição, retenção, lucratividade e nível de satisfação dos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de

clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir medidas de desempenho. Além disso, propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos:

- Participação de mercado: representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua, com base em número de clientes, capital investido e unidades vendidas;
- Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;
- Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios;
- Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou valor agregado.
- Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou mercado.

2.1.3 Perspectiva Interna

É a perspectiva das pessoas que executam as atividades da organização. Os processos internos são as diversas atividades realizadas dentro da empresa que possibilitam desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de gerar lucro. As medidas de processo interno, segundo Kaplan e Norton (1997), devem ser voltadas para privilegiar aqueles mais impactantes na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros da empresa. São três os principais processos:

- Inovação: Consiste na pesquisa das necessidades reais e futuras dos clientes-alvos; em seguida a produção será voltada para satisfazer as necessidades identificadas.
- Operação: as principais medidas operacionais são custo, qualidade e tempo de resposta. Esta etapa inicia com o recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou serviço.
- Pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente. Inclui treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

2.1.4- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

As três principais fontes para proporcionar o aprendizado e o crescimento da organização são: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Essa perspectiva é a base para a obtenção dos objetivos das outras, e representa o ponto de maior interesse do CEO e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Ela também identifica os recursos de que a empresa deve dispor para conseguir fazer com que seus processos internos criem valor para clientes e acionistas. São considerados indicadores importantes: nível de satisfação, rotatividade, lucratividade, capacitação e treinamento dos funcionários, além da participação dos mesmos com sugestões que gerem redução de custos ou aumento de receitas.

2.2 Organizações Estudantis Voluntárias

O ambiente universitário é palco de transformações sociais e os alunos têm a capacidade de exercer um papel central nessas transformações. Visto que muitos não satisfazem seus desejos pessoais com a mera presença em sala de aula, acompanhando aulas expositivas ou com baixa interação, alguns vão além: partem em busca de realização, crescimento pessoal e participação ativa nas mudanças sociais de seu tempo. Segundo Baker et al. (2008), estudantes que se envolvem em atividades extracurriculares durante a universidade conseguem um desempenho superior aos que apenas assistem às aulas. O conceito de associações estudantis foi afirmado por Wenger (2002) como um conjunto de pessoas que possuem preocupação e estima relacionadas a um determinado assunto, buscando aprofundar seus conhecimentos de forma integrada e contínua.

A construção de qualquer organização bem-sucedida é difícil, mas conseguir isso em uma organização estudantil é ainda mais complicado, devido à frequente mudança dos seus membros associados. Uma organização estudantil pode fornecer uma estrutura de apoio informal, de orientação e amizade, centrada em uma série de eventos sociais. Tais eventos são essenciais para o sucesso de uma organização estudantil, assim como o apoio institucional da universidade, faculdade e departamentos (FRIEZE & BLUM, 2002). Sua principal importância, segundo Wilhelm e Perrone (2012), está em proporcionar oportunidade para desenvolver, através de atividades extracurriculares, o perfil que o mercado de trabalho requisita.

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente artigo buscou analisar qualitativamente a organização por meio de um Estudo de Caso dirigido. Na primeira fase, o desenvolvimento se deu por uma pesquisa exploratória. Segundo Malhotra et al. (2005, p. 55) a pesquisa exploratória precisa ser flexível e não estrutural”. Neste sentido, pensando em absorver ao máximo

todas as linguagens verbais e não verbais, fora elaborado com base nos roteiros de Niven (2005) e Kaplan e Norton (1997), que são amplamente utilizados cientificamente e previamente validados, um roteiro semiestruturado aplicado em entrevista realizada por meio eletrônico com o principal cargo da organização em questão para absorção de linguagens verbal e não-verbais de dados primários.

A entrevista com a Presidência Executiva da empresa em questão durou cerca de uma hora e abordou questões relativas à implementação e histórico do BSC na organização, que serão apresentados na seção subsequente, bem como acerca dos resultados enxergados na atualidade pelos colaboradores, segundo seu principal porta-voz. Na segunda fase, houve a coleta de dados secundários internos que segundo Malhotra et al. (2005, p. 77) “os dados internos são gerados dentro da organização para a qual a pesquisa está sendo realizada”. Esta coleta de dados secundários internos permitiu o desenvolvimento de uma análise documental do material enviado e autorizado a ser utilizado na presente pesquisa científica pela empresa em questão. O material coletado fora um compilado do Planejamento Estratégico, contando com missão, visão, valores, objetivos organizacionais e KPIs, formulados, utilizados e, teoricamente internalizados pela equipe.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Histórico Da Organização

A Empresa analisada no presente artigo possui caráter voluntário e estudantil e, por isso, possui um viés diferenciado na utilização da Metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton. As EJs, sigla amplamente utilizada no Movimento Empresa Júnior e que quer dizer “Empresa Júnior”, foram consideradas durante mais de duas décadas uma anomalia jurídica até a sanção da Lei de Empresa Juniores em 2015, passando a considerar o termo jurídico “Empresa Júnior” para fins contábeis, jurídicos e financeiros, e não mais a caracterização destas enquanto Associação Civil Sem Fins Lucrativos. Neste sentido, o Movimento Empresa Júnior se solidificou diante do cenário nacional.

A Empresa Júnior estudada no artigo possui sete anos de fundação e conta com 13 membros em sua atual formação dentre as diretorias executivas de desenvolvimento, presidência, administrativo financeiro, marketing. O turnover de organizações voluntárias e universitárias com cunho educacional é comumente elevado em comparação com empresas seniores, gerando, muitas vezes, quebras de gestão nos cargos eletivos. No caso da EJ estudada, os cargos de níveis estratégicos são os únicos eletivos e, portanto, os únicos que podem haver quebra de gestão, dificultando o processo de implementação do planejamento estratégico com base em qualquer ferramental. Historicamente, a organização passou por uma série de quebras de gestão, mas o foco deste artigo se dará no biênio 2016-2017, quando houve a primeira aplicação do BSC em concomitância à uma reestruturação ainda no primeiro

semestre da gestão 2016, onde houve quebra de gestão em três cargos, dentre eles, a presidência executiva.

4.2 Discussão dos Resultados

A coleta de dados foi elaborada através de uma entrevista virtual com duração de cerca de uma hora com o atual Presidente Executivo da Empresa Júnior estudada e seguiu um roteiro semiestruturado com as questões descritas no Quadro 1:

Questão Aberta	Resposta do Gestor
Ano de Implementação do BSC	Foi timidamente implementado na Gestão 2016, depois da quebra de gestão em fevereiro, onde deu-se início a uma reestruturação organizacional que contou com a extinção de uma diretoria de projetos.
Como se deu a formulação de Diretrizes Estratégicas em um primeiro momento	Numa primeira fase, não foi desenvolvida uma pesquisa de mercado e o core business era pouco visado na estratégia. O Histórico da organização não permitia o bom desenvolvimento da estratégia devido à baixa gestão do conhecimento pelas quebras de gestão. A única preocupação era fazer a consultoria e vender muito para aumentar o faturamento, sem nenhum discernimento.
Como se deu a formulação de Diretrizes Estratégicas em um segundo momento	A organização tomou por base a ampla orientação dada ao Movimento Empresa Júnior pelas federações e utiliza o Ticket Médio como principal referência às quatro perspectivas do BSC.
Quem foram os principais colaboradores na primeira implementação	A tentativa de implementação do BSC foi estimulada pelo ex-presidente executivo como proposta de gestão e foi desenvolvido em um dia de imersão com toda a empresa num PEP (Planejamento Estratégico Participativo), mas os membros não possuíam instrução suficiente para desenvolvê-lo e não foi utilizado por muito tempo.
Houve embasamento prévio	Atualmente o BSC foi reformulado com base em ebooks e leituras mais didáticas em portais como Endeavor, Luz Planilhas inteligentes e Syhus Contabilidade, Treasy Planejamento e Controladoria. Nenhum conhecimento prévio sobre Kaplan e Norton foi citado. Também foram feitos muitos benchmarkings com outras Empresas Juniores que já utilizavam o BSC.
Quem controla e analisa o BSC	O Controle do BSC é feito pelo presidente executivo, mas o preenchimento é feito com base nos objetivos fechados em diretoria com os consultores de cada área de atuação organizacional. O presidente tem papel de alinhamento e revisão e cada diretor colabora e controla seu departamento.
Qual a principal mudança na implantação do BSC neste segundo momento	Antes não havia nenhum método de acompanhamento e embasamento prévio. Hoje a organização conta com um sistema de gestão (pontos da cultura organizacional, perspectivas com objetivos, metas e KPIs, projeções estratégicas, mapa estratégico e planos de ação), conta com uma intranet onde os membros acompanham os objetivos e entendem como participaram na conquista e também com a gestão à vista em sede com os principais KPIs. Todos esses fatores facilitaram a comunicação na empresa júnior e disseminaram a gestão do conhecimento.
Como é a gestão de indicadores	Há auditoria mensal, desdobramentos mensais das metas com base no breve histórico construído de desempenho organizacional e todos os indicadores são ligados pelo ticket médio, desde clientes até o financeiro.

Para a presidência, qual a perspectiva mais importante e qual a mais difícil de ser mensurada	A perspectiva financeira é a mais importante pois se não há caixa, a EJ corre o risco de falir. A mais difícil de mensurar é aprendizado e crescimento devido ao ao índice na quebra de gestão e baixo percentual de mapeamento de processos da área de desenvolvimento humano.
Quais os benefícios percebidos na organização no curto prazo	Direcionamento e alinhamento da Diretoria Executiva com as metas e alinhamento de clima e cultura na empresa. Todos hoje em dia possuem uma visão holística. O suporte da Federação e da Confederação com auditorias constantes estimulam este alinhamento e desenvolvimento interno
Quais os benefícios percebidos desde o começo de 2016, no longo prazo	Foco em Resultado foi o principal legado percebido num longo prazo e os pilares da cultura organizacional também se fortaleceram. Há a perspectiva de continuidade para o próximo biênio da gestão do conhecimento e enfraquecimento das quebras de gestão.
Como se deu a revisão do P.E.	Já houve revisão na consolidação do sistema de gestão e haverá uma nova revisão em maio. Em tese, as revisões são semestrais, com a entrada de novos membros do programa trainee nos Cursos de Formação (imersão de dois dias).

Quadro 1 – Entrevista com Gestor

Fonte: Pesquisa (2017)

Além do desenvolvimento da entrevista, onde houve a coleta de linguagens verbais e não-verbais, a empresa Júnior, na figura de seu atual presidente, forneceu o documento consolidado do Planejamento Estratégico elaborado com base no Balanced Scorecard para o biênio 2016-2017 e o mapa estratégico para análise documental da presente pesquisa qualitativa.

4.1.1 Análise Documental

Na análise documental do mapa estratégico e do Planejamento Estratégico, foi possível perceber que apesar de ter um bom desenvolvimento dos principais pilares, ainda há a necessidade de estruturação do BSC, pelo menos no que tange a teoria analisada. Há sistemas de razoável qualidade e a metodologia foi aplicada de forma extremamente visual, para absorção e gestão do conhecimento, contando com uma breve explicação de cada etapa aos apreciadores do conteúdo.

Se feita uma análise mais aprofundada do conteúdo dos pilares aplicados, pode ser notada demasiada imaturidade organizacional para o desenvolvimento de simples questões como a formulação de missão, que não contém nenhuma medida palpável e pode ser sentida holisticamente como ilusória. Neste sentido, a Empresa Júnior ainda necessita de um maior aporte técnico.

4.1.2 Análise de Ambiente e Aplicabilidade do BSC

Analisando o ambiente e a aplicabilidade do BSC, é notável que, por ser considerada uma organização sem fins lucrativos e com fins educacionais, a Empresa

Júnior necessita de uma maior estabilidade. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 188), “a perspectiva financeira, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos” e, neste sentido, podem desenvolver-se em outras perspectivas, não se limitando ao uso do BSC enquanto uma metodologia fechada e inflexível. Na EJ estudada, no entanto, se analisada a fase estrutural em que se encontra, podemos perceber, com base no aporte teórico desenvolvido no subitem “Perspectiva Financeira”, que se encontra em fase de crescimento, carecendo de maior desenvolvimento e investimento de recursos para solidez estratégica e fundamentação de cada perspectiva que se propuser a seguir.

Há, por fim, uma última análise a ser feita: a Empresa júnior, apesar de pouca bagagem estratégica e grandes desafios relacionados a gestão, possui um fator de extrema relevância e mérito que é a difusão holística e conscientização dos membros quanto a importância do pensamento estratégico e da capacidade de desenvolvimento propiciada pelo Balanced Scorecard de Kaplan e Norton.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou conhecer os fundamentos dos pilares do planejamento estratégico, passando pelo levantamento teórico de Porter e Mintzberg, grandes referências na disciplina de estratégia, além de Kaplan e Norton com um maior nível de detalhamento da metodologia BSC, visto que representa o objeto de estudo, onde foi estudado o caso de uma Empresa Júnior que implementou o Balanced Scorecard. Os dados primários coletados via entrevista roteirizada e dados secundários sob análise documental interna foram analisados qualitativamente.

Analisando o intuito do trabalho e comparando com os resultados obtidos, o presente artigo conseguiu alcançar o objetivo ao qual se propôs inicialmente, explorando uma organização fundamentalmente imatura, compreendendo sua formação, e analisando como se dá o desenvolvimento metodológico no presente caso. O BSC, apesar de ser uma boa escolha, encontrou algumas limitações diante de algumas perspectivas, o que não inviabiliza o presente estudo, mas confirma que ainda há a necessidade de facilitadores para organizações menos articuladas ou imaturas.

Surgem como propostas de estudos conhecer o processo de formulação da estratégia de outras empresas juniores no intuito de formular um “estado da arte” da pesquisa na área, até mesmo para conhecer certas tendências e especificidades de atuação e apropriação da estratégia no ramo. Trabalhos futuros também podem trazer modelos de planejamento adaptados à realidade dessas organizações.

REFERÊNCIAS

- Baker, R., Barnes, T., & Beck, J.E. (2008). **Proceedings of the 1st International Conference on Educational Data Mining**. Montreal, Quebec, Canada.
- FRIEZE, C.; BLUM, L. **Building an effective computer science student organization**. ACM SIGCSE Bulletin, v. 34, n. 2, p. 74, 1 jun. 2002.
- HENRY MINTZBERG; BRUCE AHLSTRAND; JOSEPH LAMPEL, 1998, 2009. **Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management**, 2nd edition, Bookman, trad. 2010
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997
- MALHOTRA et al, **Basic Marketing Research**, Pearson Education, Inc., 2002
- MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- NICOLAU, I., **O Conceito de Estratégia**, INDEG/ISCTE, 2001
- NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Editora Campus, Lda., trad. 1986
- WENGER, E., MCDERMOTT, R., SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Harvard Business School; McGraw-Hill Distributor, Boston, Mass. London. 2002.
- WILHELM, F.; PERRONE, C. M. **Produção de subjetividade frente ao mercado de trabalho no contexto da organização estudantil**. Psicologia & Sociedade, v. 24, n. 1, p. 160–169, abr. 2012.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85107-10-9



9 788585 107109